

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
O *ENGAGEMENT* DOS TRABALHADORES
TEMPORÁRIOS DE AGÊNCIA: O PAPEL MEDIADOR
DA DUPLA PERCEÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL**

Beatriz de Portugal da Silveira Sousa Lino

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E
O *ENGAGEMENT* DOS TRABALHADORES
TEMPORÁRIOS DE AGÊNCIA: O PAPEL MEDIADOR
DA DUPLA PERCEÇÃO DE APOIO ORGANIZACIONAL**

Beatriz de Portugal da Silveira Sousa Lino

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria José Chambel

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2016

Agradecimentos

Ao longo de todo o meu percurso académico, e para a realização deste trabalho, foi imprescindível o apoio de pessoas a quem dedico um enorme agradecimento:

Primeiramente, à Professora Doutora Maria José Chambel que foi incansável no apoio, motivação e acompanhamento constante. Para além da partilha de sabedoria e conhecimentos, é alguém que se preocupa genuinamente com os seus alunos e em quem, mesmo estando na maioria do tempo à distância, senti sempre presente em todos os passos deste trabalho. Muito obrigada por toda a ajuda e paciência!

À Doutora Sílvia Lopes, obrigada pelo esclarecimento de dúvidas e conselhos. Foi, indubitavelmente, uma preciosa ajuda!

A todos os Professores que me acompanharam durante estes anos e me ajudaram a concluir esta etapa.

Ao meu Avô, o maior e melhor exemplo de sabedoria, trabalho e força de vontade. Sei que esteja onde estiver está orgulhoso de mim e agradeço todas as ajudas que (mesmo estando longe) me deu não só ao longo deste processo, mas em toda a minha vida!

Aos meus pais, o maior pilar da minha vida, um infinito obrigada por todas as oportunidades que me proporcionam, pela paciência, presença, compreensão e amor. São os maiores!

Ao meu irmão, Henrique, obrigada por, mesmo com algumas “diferenças de opinião” de vez em quando, me ajudares e apoiares em todas as situações. Espero ser sempre capaz de fazer o mesmo por ti.

Ao Nuno, obrigada por todo o companheirismo e por seres uma das minhas maiores fontes de motivação.

A toda a minha família e amigos, imprescindíveis em todos estes anos, obrigada principalmente pela vossa presença e por viverem as minhas vitórias (e algumas pedras no caminho) como se fossem as vossas.

Índice

	Páginas
Resumo	5
Abstract	6
Introdução	7
Práticas de Gestão de Recursos Humanos	8
<i>Engagement</i> no trabalho	11
A POS como variável mediadora	14
Método	17
Participantes e Procedimento	17
Medidas	18
Análise dos Dados	20
Resultados	21
Valores Médios e Correlações entre as variáveis estudadas	21
Análise das Regressões Múltiplas	22
Discussão	26
Limitações	28
Implicações para a Gestão de Recursos Humanos	28
Referências Bibliográficas	30

Resumo

A conjuntura atual é caracterizada pelo aumento da solicitação de trabalho temporário. Esta investigação tem como objeto de estudo os trabalhadores temporários de agência (TAW) e analisa a relação entre a sua perceção do sistema de práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e o seu *engagement* no trabalho. Para além disso, estuda ainda de que forma a dupla Perceção de Apoio Organizacional (da agência de trabalho temporário e da organização cliente) medeia esta relação. A amostra do estudo é composta por 3983 TAW de várias agências de trabalho temporário em Portugal. A recolha de dados foi feita através de um questionário *online* e analisados a partir do SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*). Como previsto anteriormente, os resultados mostraram que o *engagement* se relaciona diretamente com as práticas de GRH. Ademais, os dados suportaram ainda que a dupla POS (da agência e da organização cliente) também se relacionava com as práticas de GRH. Assim sendo, as hipóteses foram suportadas e concluímos que quanto mais positiva é a perceção do sistema de práticas de GRH, os níveis de POS são também mais elevados e, como consequência, há um aumento de *engagement*.

Palavras-chave: Trabalhadores Temporários, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, *Engagement*, Perceção de Apoio Organizacional.

Abstract

The current social and economic situation is characterized by the increase of temporary employment request. This research with temporary agency workers (TAW) analyzes the relationship between their perception of the human resources management (HRM) practices system and their engagement at work. Furthermore, this research also analyzes the mediate role of the double Perceived Organizational Support (by the temporary work agency and the client organization). The study sample consists of 3983 TAW from several temporary employment agencies in Portugal. Data collection was made through an online questionnaire and analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences). As previously predicted, the results showed that engagement is directly related to the HRM practices system. In addition, data also supported that the double POS (by the agency and client organization) mediates the relationship between this system and TAW's engagement. Thus, the hypothesis were supported and concluded that the more positive is the perception of HRM practices system, POS levels are higher and, consequently, there is an increase of engagement.

Keywords: Temporary Workers, Human Resources Management Practices, Engagement, Perceived Organizational Support.

Introdução

Devido ao aumento da solicitação de trabalho temporário que caracteriza a conjuntura atual, é imprescindível que as necessidades destes trabalhadores sejam entendidas de forma a haver uma Gestão de Recursos Humanos (GRH) adequada (Golden & Appelbaum, 1992). O trabalho temporário pode trazer benefícios quer para a organização como para o trabalhador, sendo fulcral que haja um ajustamento entre as necessidades dos dois para que seja possível atingir os resultados organizacionais pretendidos (Schalk, Coyle-Shapiro, Shore, Taylor & Tetrick, 2004).

Do ponto de vista do trabalhador, possibilita que os indivíduos que não têm um trabalho permanente consigam permanecer no mercado de trabalho, concede a oportunidade de ganharem experiência de trabalho, de aumentarem a sua rede de contatos e oferece ainda a oportunidade de alguns dos trabalhadores em situação temporária poderem passar a uma situação permanente. Em contrapartida, é uma forma de reduzir os custos de despesas de trabalho, administrativas e de recrutamento e seleção da organização, assim como aumenta o nível de flexibilidade dos trabalhadores (Liden, Wayne, Kraimer & Sparrowe, 2003). Os comportamentos e atitudes dos trabalhadores temporários (TTs) são idênticos às dos trabalhadores permanentes se a relação de emprego for equivalente relativamente às perceções de apoio e a aspetos sócio-emocionais (Guest, 2004). A motivação dos trabalhadores, sejam temporários ou permanentes, é portanto uma prioridade para as organizações (Krausz, Brandwein & Fox, 1995). No entanto, não é muito conhecida a maneira como os TTs percecionam a sua situação de trabalho (Krausz, 2000), como não há também muita evidência empírica acerca da forma como as organizações devem gerir da melhor maneira os TTs (Feldman, Doeringhaus & Tunley, 1994).

O número de agências de trabalho temporário tem vindo a crescer em Portugal (Chambel & Castanheira, 2007) e, como consequência das exigências de mercado atuais, bem como a facilidade inerente à contratação de trabalhadores que são mais fáceis de serem dispensados, foi criada uma nova categoria de empregado que será o alvo deste estudo: os TAW (*Temporary Agency Worker*) (Chambel, Castanheira & Sobral, 2014). Este tipo de trabalho contingente é caracterizado por ser uma relação contratual que têm com uma ou mais agências que, por seu lado, têm uma relação comercial com uma organização cliente onde os trabalhadores realizam as suas funções (Chambel & Castanheira, 2007). Os TAW pertencem, então, a um grupo de

trabalhadores temporários que são empregues por uma agência de trabalho contingente que, por sua vez, trabalha sob a direção de uma organização cliente (Chou, Chang & Yen, 2011). Deste modo, este tipo de trabalhadores estão envolvidos numa relação de trabalho tripartida que os difere dos trabalhadores temporários contratados diretamente pela entidade empregadora (Claes, 2005). Têm uma legislação específica, estão mais propensos a realizar tarefas repetitivas que se podem traduzir num maior *stress*/desgaste do trabalho (De Jong, Schalk & De Cuyper, 2009), e podem ser considerados como trabalhadores periféricos pelas organizações que, contrariamente aos outros trabalhadores, não necessitam de formação constante (Zeytinoglu & Cooke, 2005). Em contrapartida, autores como Van de Tooren e De Jong (2014) demonstraram que, em relação aos trabalhadores permanentes, os TAW têm uma maior probabilidade de beneficiar de efeitos de autonomia e encaram melhor a insegurança com que se depararam no trabalho.

O presente estudo contribui para o aumento da investigação e conhecimento, no âmbito dos TAW, sobre a relação entre as práticas de GRH e o *engagement*, centrando-se na análise e influência que estas podem ter no *engagement*. Para além disso, pretende também compreender em que medida a dupla relação de Perceção de Apoio Organizacional (com a agência e com a organização cliente) tem um papel mediador nesta relação.

Práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH)

Houve um aumento de interesse pela temática de Gestão de Recursos Humanos (GRH) devido a três ordens de razões globais e, em especial, pela necessidade da conceptualização de modelos que sistematizassem as práticas de GRH (Tyson, 1995). A primeira, possui uma natureza social pelo facto de a GRH desempenhar um papel determinante para o funcionamento da sociedade enquanto gestão de emprego; a segunda, com uma natureza política, relaciona-se com a maneira como as relações de poder que são inerentes ao trabalho e ao emprego, assim como as relações entre o trabalho e recompensas, têm um grande impacto nas problemáticas sociais; já a terceira compreende uma natureza cultural, considerando que em contexto organizacional a GRH tem como contributo fundamental garantir a definição dos papéis, o exercício da autoridade, a partilha de valores e objetivos comuns, entre outros (Tyson, 1995).

Os trabalhadores representam a principal vantagem competitiva das organizações tendo em conta que são dificilmente imitáveis (Pfeffer, 1994), e as práticas

de GRH podem ajudar a moldar o comportamento destes no seu quotidiano dado que são os principais mecanismos através dos quais os trabalhadores entendem os termos da sua relação de emprego (Rosseau & Wade-Benzoni, 1994). Devido à globalização e ao aumento da internacionalização, as organizações enfrentam desafios cada vez maiores na GRH, tornando-se imperativo que os conhecimentos sobre as práticas e a sua eficácia sejam mais aprofundados (Budhwar & Sparrow, 2002). Para conseguirem acompanhar e ter vantagem na realidade competitiva que impera atualmente, as organizações têm de ter novas maneiras de encarar, entre outros aspetos, as práticas de Recursos Humanos (Conner & Ulrich, 1996). Assim sendo, o interesse pelas práticas tem vindo a aumentar nas últimas décadas (Innocenti, Pilati & Peluso, 2001).

No início do século XX a abordagem clássica desenvolvida por Taylor – a Organização Científica do Trabalho – destacava a importância de definir rotinas na vida organizacional através da especificação das funções dos trabalhadores e de tarefas relacionadas com as funções. Criava, assim, uma comparação entre a imagem de uma organização associada às peças de uma máquina e as pessoas que realizavam certas tarefas, cuja principal finalidade era o foco na produtividade e obtenção de lucro económico, em oposição do bem-estar e da satisfação dos trabalhadores. Tal como uma máquina com as suas peças e com um desenho e gestão próprios, o ser humano também tem a capacidade de alcançar um objetivo através das suas ferramentas ao trabalhar de maneira harmoniosa e inter-relacionada (Morgan, 1986, citado por Chambel & Curral, 2008). O trabalho dos departamentos de pessoal, aquando desta época, era assente na implementação de técnicas de gestão científica e eram responsáveis pela formação, seleção, recrutamento, saúde e segurança (Carrel, Elbert & Hatfield, 1995).

Ulteriormente, no final dos anos vinte do século XX, a abordagem da Escola das Relações Humanas deu prioridade ao ser humano, ao trabalhador, evidenciando a sua satisfação, bem-estar, sentimentos e motivações. Nesta nova etapa, contrariamente à abordagem clássica que enfatizava a obtenção de resultados tangíveis tal como as recompensas que os trabalhadores obtinham, que eram somente aspetos materiais, o âmago das preocupações das organizações é a motivação humana, psicológica e/ou social (Chambel & Curral, 2008). Os estudos de Elton Mayo (1927) e a sua experiência de *Hawthorne*, no âmbito desta abordagem, revelam que apenas ao demonstrar preocupação com as pessoas é o suficiente para a sua satisfação e motivação que, por conseguinte, irão produzir mais e de melhor forma (Carrel et al., 1995).

O movimento de GRH, após a década de setenta, reconhece que são recíprocas e compatíveis as necessidades dos trabalhadores e os objetivos da organização. Esta abordagem, tendo em consideração tanto os objetivos da organização como do trabalhador, defende princípios como a criação de políticas e práticas que englobem as necessidades emocionais e económicas dos trabalhadores, os programas e práticas de Recursos Humanos que devem ser implementadas nesse âmbito, bem como a ideia de que se os trabalhadores forem geridos e desenvolvidos da melhor forma serão um investimento para a organização (Carrel et al., 1995). Atualmente, no século XXI, são as pessoas o elemento chave do sucesso das organizações pelo que é crucial que estas apostem nas melhores condições possíveis para fomentar as competências dos seus trabalhadores (Santos, 2004).

As práticas de GRH podem ser definidas, por exemplo, como as estratégias implementadas por uma organização com o propósito de garantir que o capital humano é capaz de alcançar os objetivos organizacionais (Mondy, 2001). Ainda que não haja concordância acerca das melhores práticas na GRH (Boselie, Dietz & Boon, 2005), Marchington e Grugulis (2000) defendem que é a combinação das práticas que lhes dá coerência sendo que, ao serem combinadas, influenciam muito mais do que se forem implementadas de forma individual. A perceção que os trabalhadores têm das práticas de GRH é fundamental pois é passível de ter influência tanto nos comportamentos como nas atitudes dos trabalhadores (Whitener, 2001). As práticas de GRH são um mecanismo de comunicação nas organizações e devem ser consistentes, consensuais, justas e claras. Propiciam, então, uma comunicação coerente entre a organização e os trabalhadores, guiando-os na escolha de comportamentos corretos (Bowen & Ostroff, 2004).

São suscetíveis de sofrer influência de variáveis relacionadas com a cultura organizacional e nacional (Budhwar & Sparrow, 2002), uma vez que a cultura irá desempenhar um papel importante aquando da escolha e desenvolvimento de práticas de GRH consideradas eficazes nas organizações (Chandrakumara & Sparrow, 2004). Boselie e colaboradores (2005) formularam uma lista com 26 práticas e alegaram que há quatro práticas principais que envolvem os objetivos centrais da GRH: formação e desenvolvimento, recompensas e benefícios, gestão e avaliação de desempenho, recrutamento e seleção. Neves (2002) concluiu, baseando-se em evidências empíricas, que as práticas mais adotadas pelas organizações no contexto de GRH são: recrutamento

e seleção, remuneração, comunicação, higiene e segurança, integração e gestão de carreiras, análise e descrição de funções, formação e avaliação de desempenho.

Estas práticas de GRH devem funcionar como um sistema, sendo essa combinação de práticas que irá dar origem às interações entre os gestores e os trabalhadores (Sturges & Guest, 2004) e que, num quadro teórico multidisciplinar em que se complementam, contribuem para a perceção de reconhecimento, valorização pessoal e competência por parte dos trabalhadores (Esteves & Caetano, 2010). É, portanto, fulcral que a gestão tenha um carácter dinâmico que facilite a participação e envolvimento dos trabalhadores (Bilhim, 2009).

Engagement no trabalho

O *engagement* é um conceito que tem sido definido por diversos autores e de várias formas, pelo que é frequentemente confundido com constructos como, por exemplo, o comportamento de cidadania organizacional (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Kahn (1990) foi o primeiro autor a alegar que quando o trabalhador está envolvido e gosta do seu trabalho tende a se esforçar mais, a realizar as tarefas com mais dedicação e empenho, obtendo indubitavelmente melhores resultados. Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) definem o *engagement* no trabalho como uma construção motivacional positiva, representativa de um estado de natureza afectivo-cognitiva que é persistente no tempo e que está relacionada com o trabalho, não sendo específica de um indivíduo, de um comportamento ou de um evento específico. Salanova e Schaufeli (2007) defendem que os trabalhadores *engaged* têm níveis de iniciativa pessoal mais elevados, são mais proativos e têm uma maior predisposição para aceitar novos desafios e ir além do que a organização lhes exige.

A investigação acerca do *engagement* tem evoluído segundo diferentes abordagens conceptuais (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl, 2009), sendo que Schaufeli e colaboradores (2002) impulsionaram o desenvolvimento conceptual da perspectiva que defende o *engagement* como um constructo independente. Segundo os autores, esta construção motivacional positiva é composta por três dimensões: vigor, é equivalente à manifestação de altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, à capacidade de não ficar facilmente fatigado e à vontade de persistir e investir esforço adicional no trabalho face às dificuldades; dedicação, refere-se à atribuição de significado ao trabalho que é desenvolvido e à sensação de entusiasmo, inspiração, desafio e orgulho no trabalho; e absorção, que representa uma total concentração no

trabalho, a sensação de que o tempo passa rapidamente e a dificuldade de distanciamento (Schaufeli et al., 2002).

Em consonância com esta perspectiva, os trabalhadores *engaged* ficam mais imersos no trabalho (Bakker & Demerouti, 2008) e, de acordo com Schaufeli (2013), o *engagement* no trabalho pode ser considerado como um conceito oposto do *burnout* (cujas dimensões principais são exaustão, eficácia reduzida e cinismo). González-Romá, Schaufeli, Bakker e Lloret (2006) defendem também que as dimensões principais do *engagement* – vigor e dedicação – são opostas às principais dimensões do *burnout* – exaustão e cinismo.

O *engagement* é um constructo que atua a nível individual e que influencia primeiramente a *performance* individual e, posteriormente, os resultados organizacionais (Saks, 2006). Este constructo relaciona-se ainda positivamente com o Compromisso Organizacional e negativamente com Intenções de Saída (Schaufeli & Bakker, 2004), tendo em conta que está associado ao bem-estar, tem um impacto positivo no trabalho (Sonnetag, 2003), bem como em relações de maior confiança do trabalhador com o empregador e, consequentemente, com a organização (Saks, 2006). Para além de ser benéfico para o trabalhador, o *engagement* é ainda uma vantagem competitiva para as organizações (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

De acordo com o modelo das exigências e dos recursos (JD-R), os recursos são definidos como os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho que permitem atingir os objetivos pretendidos, diminuem as exigências do trabalho, os custos físicos e psicológicos que estas implicam, e que fomentam a aprendizagem, crescimento pessoal e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos podem estar presentes ao nível da organização (ex. segurança de emprego), ao nível interpessoal (ex. apoio dado pelos colegas ou supervisores), a nível da organização do trabalho (ex. participação na tomada de decisão) ou ainda a nível das tarefas (ex. *feedback* de desempenho). São necessários para lidar com as exigências do trabalho e têm um valor motivacional por si (Bakker & Demerouti, 2007).

Segundo este modelo, existem dois processos distintos: um processo de comprometimento (ou de deterioração) da saúde, considerando que quando existem recursos limitados e elevadas exigências há uma maior falta de energia que pode causar *burnout* e exaustão; e um processo motivacional, que aumenta os níveis de *engagement* tendo em conta que quando existem recursos o trabalho é mais desafiante e motivador. Este processo dual entre recursos e exigências é essencial para o desenvolvimento da

tensão(*strain*)/*burnout* e da motivação/*engagement*, e os recursos podem atenuar o impacto que as exigências têm na tensão do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007). Os recursos de trabalho quando desempenham um papel intrínseco na motivação satisfazem necessidades humanas básicas (como suporte social), já quando exercem um papel extrínseco, há um aumento da vontade de dedicar aptidões e esforços de modo a cumprir a função com êxito devido aos vários recursos oferecidos pelos ambientes de trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

Tendo em consideração que cada profissão tem diferentes exigências e recursos, para que haja uma boa compreensão é imperativo que a análise destas variáveis seja feita na situação específica (Bakker & Demerouti, 2006). Schaufeli e Bakker (2004) realizaram um estudo que, como vários outros, demonstrou a relação positiva que existe entre os recursos laborais e o *engagement* no trabalho, no qual usaram três recursos – o *coaching* da supervisão, o suporte social dos colegas e o *feedback* sobre o desempenho. Posteriormente, Schaufeli, Taris e Van Rhenen (2008) confirmaram esta relação ao descobrirem evidência empírica do efeito causal dos recursos no *engagement* em estudos longitudinais. No entanto, para além desta relação de causalidade, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti e Schaufeli (2009) constataram uma relação de reciprocidade que sustenta a ideia de que os recursos são processos psicológicos dinâmicos. Quando os trabalhadores recebem da organização recursos que são favoráveis a gerar *engagement*, sentem obrigação de retribuir com elevados níveis de *engagement* (Saks, 2006). Assim sendo, os recursos económicos e sócio-emocionais que os trabalhadores recebem são determinantes para a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que o trabalhador despenderá na realização de uma tarefa. Atendendo a que o *engagement* pressupõe uma relação bidirecional entre o empregador e o trabalhador (Robinson et al., 2004), se a organização não providenciar os recursos *supra* referidos, os trabalhadores irão estar consequentemente menos *engaged* (Kahn, 1990).

Apesar de ainda não existirem muitas investigações sobre o impacto das práticas de GRH no *engagement* no trabalho (Wollard e Shuck, 2011), autores como Josi e Sodhi (2011) afirmam que o nível de *engagement* é o reflexo das práticas de GRH. Sardar, Rehman, Yousag e Aijaz (2001) evidenciaram que as práticas de GRH que incentivam a participação na tomada de decisão contribuem para níveis mais elevados de *engagement*, bem como o estudo de Alfes, Shantz, Truss e Soane (2013) que demonstrou que os trabalhadores que têm uma perceção positiva das práticas de GRH

têm mais tendência a terem níveis de *engagement* maiores. De facto, os trabalhadores que têm uma perceção positiva das práticas de GRH na sua organização têm uma maior probabilidade de ter elevados níveis de *engagement* organizacional (Alfes et al., 2013) pois interpretam as boas práticas de GRH como um investimento, ao qual respondem com comportamentos e atitudes positivas em relação à organização (Hannah & Iverson, 2004). A investigação de Chambel, Castanheira e Sobral (2014) evidenciou que o *engagement* é um mecanismo que explica a relação entre as perceções do sistema de práticas de GRH, considerando que é uma resposta aos recursos percebidos e que, por sua vez, se relacionam com o bem-estar dos trabalhadores.

Ademais, as práticas de GRH poderão ter mais impacto nas reações dos TAW dado que estes as consideram como ações discricionárias, contrariamente aos trabalhadores permanentes que as interpretam como ações regulamentares (Eisenberger, Huntington & Sowa, 1986). Assim, o *engagement* organizacional é possível se os TAW perceberem as práticas de GRH como um meio para obterem recursos que sejam capazes de satisfazer as suas necessidades e objetivos (Chambel & Farina, 2015).

Hipótese 1: A perceção positiva das práticas de GRH por parte dos TAW apresenta uma relação positiva com os seus níveis de *engagement*.

A Perceção de Apoio Organizacional (POS) como variável mediadora

A *Perceived Organizational Support*, ou POS, é o grau em que os trabalhadores entendem que a organização preza os seus contributos e se interessa pelo seu bem-estar. É uma crença global que os trabalhadores criam relativamente à sua avaliação da organização (Eisenberger, Fasolo & Davis-LaMastro, 1990) e, segundo a Teoria de Apoio Organizacional, desenvolve-se segundo a propensão dos trabalhadores personificarem a organização. Estes conferem à organização características humanóides e formam crenças globais em relação ao grau de preocupação e valorização da organização que os trabalhadores percebem por parte da mesma (Aselage & Eisenberger, 2003).

Os trabalhadores alinham a orientação geral da organização perante eles próprios através das interações com os agentes organizacionais, os recursos percebidos, a experiência pessoal, os procedimentos e as políticas (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sentem-se na obrigação de ajudar a organização a alcançar as suas metas e objetivos e, em contrapartida, esperam maiores recompensas. Neste processo de troca social, uma POS elevada potencia o desejo de ajudar a organização, uma maior identificação e

compromisso com a mesma, satisfaz necessidades sócio-económicas e um maior bem-estar psicológico (Kurtessis et al., 2015). Para além disso, o apoio organizacional reduz o efeito negativo das exigências do trabalho como, por exemplo, a falta de controlo percebido no trabalho (Van Yperen & Hagedoorn, 2003).

Segundo Eisenberger, Jones, Aselage e Sucharski (2004), existem três fatores fundamentais que influenciam a POS: tratamento justo, suporte por parte dos representantes da organização e práticas de GRH. As políticas e práticas de GRH como a formação, oportunidades de promoção e recompensa, autonomia, segurança no trabalho e participação na tomada de decisão (Rhoades & Eisenberger, 2002) relacionam-se positivamente com a POS tendo em conta que são especificamente orientadas para os trabalhadores da organização (Eisenberger et al., 2004).

Como referimos anteriormente, os trabalhadores com uma perceção positiva das práticas de GRH têm mais tendência a terem níveis de *engagement* maiores (Alfes et al., 2013). A presença de recursos, *supra* referidos, promove o *engagement* (Bakker & Demerouti, 2007) e alguns destes recursos como a estabilidade, um melhor ambiente de trabalho, e recompensas organizacionais, estão relacionados com a POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Vários estudos demonstraram também uma relação positiva entre POS e *engagement* (Rich, LePine & Crawford, 2010) e autores como Chambel, Castanheira, Oliveira-Cruz e Lopes (2015) argumentam que a POS favorece o desenvolvimento do *engagement*.

Devido à relação de trabalho tripartida que caracteriza os TAW estes têm duas POS diferentes, que serão analisadas neste estudo, como consequência dos dois tipos de relações laborais que existem: uma com a agência de trabalho temporário e outra com a organização cliente (Giunchi, Chambel & Ghislieri, 2015). Estudos anteriores evidenciaram que quando existe uma POS elevada, quer da agência como da organização cliente, há uma maior probabilidade desta se traduzir em comportamentos e atitudes favoráveis em relação à Organização Cliente (Coyle-Shapiro, Morrow & Kessler, 2006). De acordo com Buch, Kuvaas e Dysvik (2010), os TAW que têm um elevado nível de POS da agência e que sentem que a organização cliente investe neles, respondem com um maior esforço de trabalho na organização cliente. Por outro lado, os trabalhadores com baixos níveis de POS da agência não respondem de forma tão positiva aos investimentos que a organização cliente faz no seu desenvolvimento. O facto de terem uma menor propensão para responderem positivamente pode, então,

prejudicar a relação dos TAW quer com a agência, como com a organização cliente (Buch et al., 2010).

Assim, é imprescindível que existam elevados níveis de POS tanto com a agência como com a organização e que haja uma boa relação entre os TAW, a agência e a organização cliente. Nesse caso, para além de ser vantajoso para os TAW, a agência também beneficiará pois reforçará a vontade dos TAW manterem os seus contratos (Giunchi et al., 2015) e, por fim, potenciará a vontade da organização cliente continuar a relação com a agência (Buch et. al, 2010).

A POS, que é neste caso dupla, relaciona-se positivamente e é influenciada pelas práticas de GRH (Eisenberger et al., 2004), tendo em conta que estas transmitem o grau de preocupação e investimento da organização nos seus trabalhadores (Wayne, Shore & Liden, 1997). Por seu lado, as práticas de GRH refletem o nível de *engagement* no trabalho (Josi & Sodhi, 2011) e, posto isto, os trabalhadores que têm uma perceção positiva das práticas de GRH (Alfes et al., 2013) assim como níveis de POS elevados (Rich et al., 2010) têm tendência a ter níveis de *engagement* maiores (Alfes et al., 2013; Rich, et al., 2010).

Hipótese 2: A dupla Percepção de Apoio Organizacional (i.e., POS agência e POS organização cliente) medeia a relação entre as práticas de GRH e *Engagement*.

Na figura 1 é possível observar o modelo conceptual proposto no presente estudo.

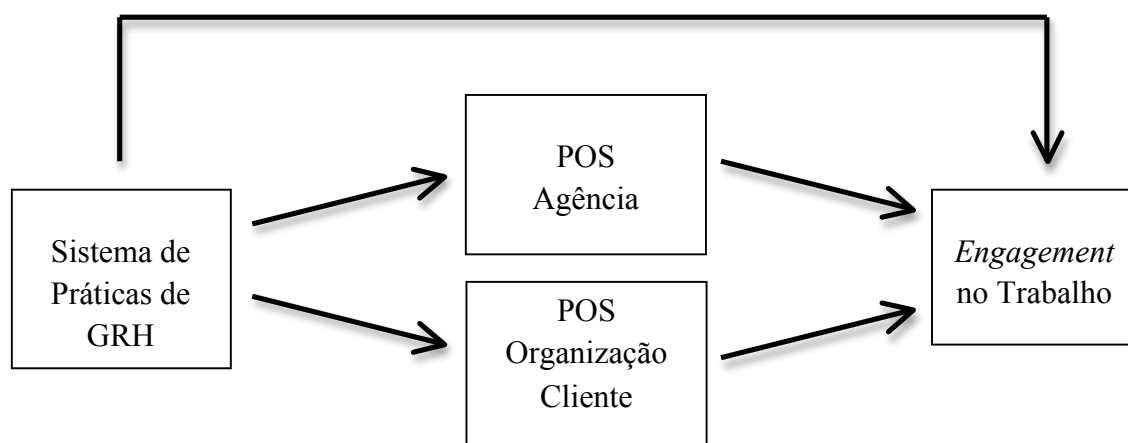


Figura 1. Modelo Conceptual.

Método

Participantes e Procedimentos

A amostra deste estudo ($N = 3983$) é composta por TAW de várias agências de trabalho temporário em Portugal. Todas as agências de trabalho temporário integram a APESPE RH, uma associação portuguesa de empregadores que promove a responsabilidade social nos seus associados, de forma a dignificar o trabalho e garantir o interesse económico de todas as companhias associadas.

Na Tabela 1 estão apresentadas as características dos participantes do estudo. A maioria da amostra é composta por mulheres (53.6%), os participantes têm idades que variam entre os 17 e os 64 anos, cuja média é 31 anos ($SD = 8.15$) e, no que diz respeito às habilitações, na maioria correspondem à Frequência Universitária (31.2%) e Ensino Secundário (20%). Em relação ao tempo que trabalham na organização cliente, há uma maior incidência em participantes que trabalham há mais de 18 meses (26.8%), assim como há menos de 3 meses (21%). Os participantes não são, no geral, estudantes (86.2%) e, na sua maioria, estavam desempregados antes de terem o presente emprego (51.6%), trabalham a tempo completo entre 35 e 40h semanais (78.9%) e têm contrato temporário (78.7%).

O procedimento da investigação envolveu várias etapas. Primeiramente, um investigador reuniu-se com o *CEO* de cada agência de trabalho temporário de modo a explicar os objetivos e exigências do estudo. Foi pedido ao *CEO* que divulgasse o estudo através da *intranet* da companhia com um *link* que permitia aos trabalhadores aceder ao questionário, que foi respondido *online*. Os participantes participaram voluntariamente e os resultados foram reportados diretamente aos trabalhadores, bem como ao seu respetivo *CEO* (método de *feedback survey*). Todos os entrevistados responderam anonimamente ao questionário e foram assegurados pelo investigador que as suas respostas seriam mantidas em sigilo. Não houve nenhum incentivo (dinheiro ou outro tipo) para participar neste estudo.

Tabela 1. Caraterísticas Demográficas ($N = 3983$).

	<i>M (SD)</i>
Idade	
<i>Min-Máx.: 17-64</i>	31.15 (8.15)
	%
Sexo	
Masculino	46.4
Feminino	53.6
Habilitações	
Até ao 9º Ano	28.5
Ensino Secundário	31.2
Frequência Universitária	17.4
Licenciatura	16.8
Superior a Licenciatura	6.1
Tempo Cliente	
Menos 3 meses	21
Entre 3 e 6 meses	19.1
Entre 6 e 9 meses	13.1
Entre 9 e 13 meses	11.1
Entre 13 e 18 meses	8.9
Mais de 18 meses	26.8
Emprego Anterior	
Primeiro Emprego	11.5
Desempregado	51.6
Trabalhava para outra Agência de TT	13.8
Trabalhava numa empresa com contrato direto	16.3
Trabalhava por conta própria	6.8
Estudante	
Sim	13.8
Não	86.2
Horário	
Tempo completo (35-40h semanais)	78.9
Tempo parcial (até 15h semanais)	4.0
Tempo parcial (16 a 34h semanais)	17.1
Contrato	
Temporário	78.7
Sem termo	16.7
Outro	4.5

Medidas

Perceções de Práticas de GRH

As perceções do sistema de práticas de GRH foram medidas através da utilização de uma escala composta por vinte itens que mede a socialização, o recrutamento, a formação e a avaliação de desempenho dos TAW. Esta escala foi baseada na escala de Zacharatos, Barling e Iverson (2005) e na de Takeuchi, Lepak, Wang e Takeuchi (2007), sendo posteriormente validada para Portugal por Sobral

(2015). Um exemplo de um item desta escala é: “Quando comecei a trabalhar nesta empresa recebi a formação necessária para desempenhar as minhas funções”. Os itens foram respondidos numa escala de *Likert* de 7 pontos, que variavam de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7). Quanto mais elevada for a pontuação atribuída nesta escala, mais positiva será a perceção dos participantes relativamente ao sistema de práticas de GRH. O Alfa de Cronbach, neste estudo, é de 0.94 pelo que apresenta valores adequados (Nunnally & Bernstein, 1994).

POS para com a Agência

Esta análise foi feita recorrendo à versão mais reduzida da escala de Eisenberger e colaboradores (1986), a SPOS (*Survey of Perceived Organizational Support*), composta por oito itens que medem a POS geral. Neste estudo em particular, a escala foi utilizada para medir a POS relativamente à agência de trabalho temporário e foi anteriormente utilizada em Portugal (Giunchi et al., 2015). Um exemplo de um item desta escala é: “A ajuda da (nome da agência) está disponível quando eu tenho um problema”. Valores altos indicam elevados níveis de POS da agência. Para calcular a consistência interna foi necessário inverter dois itens que possuem conteúdo desfavorável (ou seja, na negativa). Nomeadamente, os itens invertidos foram: “A empresa demonstra pouca preocupação com os empregados” e “A empresa não tem em consideração os meus interesses quando toma decisões que me afetam diretamente”. O Alfa de Cronbach, neste estudo, é de 0.84 pelo que apresenta valores adequados (Nunnally & Bernstein, 1994).

POS para com o Cliente

Foi usada a mesma versão reduzida de Eisenberger e colaboradores (1986) para medir a POS do cliente. Os itens usados foram idênticos à escala usada para a agência de trabalho temporário, à exceção de fazer referência ao “nome da organização cliente”. Valores altos indicam elevados níveis de POS do Cliente. O Alfa de Cronbach, neste estudo, é de 0.87 pelo que apresenta valores adequados (Nunnally & Bernstein, 1994).

Engagement no trabalho

A escala utilizada para medir o *engagement* é uma versão reduzida e adaptada da escala *Utrecht Work Engagement* (UWES-9) proposta por Schaufeli, Bakker e Salanova (2006). Foi utilizada anteriormente em contexto português com TAW por Lopes e Chambel (2014) e por Chambel e colaboradores (2014). O conceito de uma

dimensão do *engagement* usado neste estudo foi baseado em investigações anteriores (Sonnentag, Dormann & Demerouti, 2010). A escala tem 9 itens no total, com três itens relacionados com cada uma das três dimensões de *engagement*: vigor (ex. “No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor”); dedicação (ex. “O meu trabalho inspira-me”) e absorção (ex. “Estou imerso no meu trabalho”). Os itens eram medidos através de uma escala de *Likert* de 7 pontos que variava entre “Nunca” (0) e “Todos os dias” (7). Quanto mais elevada for a avaliação dos indivíduos, maior serão os seus níveis de *engagement*. O Alfa de Cronbach, neste estudo, é de 0.94 pelo que apresenta valores adequados (Nunnally & Bernstein, 1994).

Variáveis controlo

De forma a não enviesar a interpretação dos resultados das análises foram controladas variáveis que poderão ter influência nos resultados, nomeadamente controlámos: género (0 = Homem; 1 = Mulher), idade (em anos), habilitações (desde 1 = “até ao 9º ano” até 5 = “superior a licenciatura”) e tempo no cliente (desde 1 = “menos 3 meses” até 6 = “mais de 18 meses”). Decidimos controlar estas variáveis pois foram encontradas, em estudos anteriores, relações entre: *engagement* e género (Camgoz, Ekmekci Karapinar & Guler, 2016; Dubbelt, Demerouti & Rispens, 2016), *engagement* e idade (Haley, Mostert & Els, 2013), *engagement* e antiguidade na organização (Kong, 2009), práticas de GRH e idade (Mackay, 2013), bem como práticas de GRH e género (Mastracci & Arreola, 2016).

Análise dos Dados

Na análise dos dados foi utilizado o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS; Windows 22.0 software) para a análise estatística. Os valores médios e as correlações de *Pearson* foram calculados para todas as variáveis. Recorreu-se às análises de regressão linear para observar as relações entre as variáveis independentes e as variáveis dependentes. Para testar em que medida a dupla POS (POS agência e POS organização cliente) medeia a relação entre as práticas de GRH e o *engagement* foi utilizado o método de Baron e Kenny (1986). De acordo com estes autores, para que uma variável funcione como mediador devem ser satisfeitas quatro condições: (1) deve haver uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; (2) a variável mediadora deve ter um efeito significativo sobre a variável dependente; (3) a variável independente deve possuir uma relação significativa com a variável dependente e, finalmente, (4) a adição da variável mediadora ao modelo

reduz a importância da variável independente ao modelo, i.e., a relação entre a variável independente e a variável dependente deve ser significativamente fraca (mediação parcial) ou não significativa (mediação total) quando o mediador proposto, neste caso a POS, é incluído na equação de regressão. Para testar a mediação foi utilizado o Teste de Sobel (1982), que é um teste de significância cujo objetivo é aferir o efeito indireto da variável independente sobre a variável dependente através do mediador.

Resultados

Valores médios e correlações entre as variáveis estudadas

As médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas são apresentadas na Tabela 2. Com base nos valores médios obtidos, observamos que os trabalhadores têm uma percepção ligeiramente positiva do sistema de práticas de GRH sendo que, em média, pontuaram as suas respostas com valores superiores a 4 numa escala de *Likert* de 7 pontos. Quanto à POS com a agência ($M = 3.92$) e com a organização cliente ($M = 4.17$), os participantes escolheram em média a resposta “Não concordo nem discordo”. Finalmente, os valores médios obtidos para o *engagement* ($M = 5.23$) indicam bons níveis de *engagement* nos participantes tendo em conta que pontuam valores superiores a 5 numa escala de *Likert* de 7 pontos.

Ao analisar as correlações de *Pearson* das variáveis estudadas (Tabela 2), observamos relações fortes entre o sistema de práticas de GRH e as duas POS (com a agência e com a organização cliente) (considerando que ambas têm um $r > .50$). A POS com a organização cliente e a POS com a agência relacionam-se também fortemente ($r=.63$). Quanto à relação entre a POS com a agência e o *engagement*, tal como entre a POS com a organização cliente e o *engagement*, podemos concluir que é relativamente forte (os valores de ambas as correlações rondam os .50). Assim sendo, e tendo em consideração a relação forte encontrada também entre as práticas de GRH e o *engagement* ($r = .51$), parece que quanto mais os trabalhadores percecionarem de forma positiva o sistema de práticas de GRH, mais elevados serão os seus níveis de *engagement*.

Podemos também constatar que existe uma relação significativa entre as variáveis de controlo (género, idade, habilitações e tempo cliente) e as variáveis estudadas, pelo que interessa controlar estas variáveis na análise.

Tabela 2. Médias, desvios padrão e correlações entre as variáveis estudadas ($N = 3983$).

	Média	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Género	.54 ^a	.50 ^a							
2. Idade	31.15	8.15	-.10**						
3. Habilitações	3.32 ^a	1.35 ^a	.20**	-.14**					
4. Tempo Cliente	3.48 ^a	1.92 ^a	.40**	.08**	-.03				
5. Práticas de GRH	4.91	1.18	.07**	-.02	-.10**	-.07**			
6. POS com a Agência	3.92	1.12	.05**	.00	-.18**	-.16**	.55**		
7. POS com a Org. Cliente	4.17	1.25	.07**	.00	-.09**	-.09**	.65**	.63**	
8. Engagement	5.23	1.42	-.01	.19**	.21**	.10**	.51**	.44**	.53**

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$; ^a Valores sem significado estatístico visto tratar-se de uma variável *dummy* (0= Homem; 1= Mulher) no caso do género e de uma variável categorial no caso das habilitações (desde 1= até ao 9º Ano até 5= Superior a Licenciatura) e do tempo cliente (desde 1 = “menos 3 meses” até 6 = “mais de 18 meses”).

Análise das Regressões Hierárquicas Múltiplas

De forma a examinar a natureza da associação entre as variáveis estudadas e inferir sobre os valores das relações das variáveis independentes na variável dependente, procedeu-se à análise das regressões hierárquicas múltiplas sendo introduzido, no primeiro passo, o género, a idade, as habilitações e o tempo cliente como variáveis de controlo. Foi observada a colinearidade das relações, uma vez que todas obtiveram um valor superior a .90.

Procedendo à análise da Tabela 3, constatamos que as práticas de GRH se relacionam positiva e significativamente com o *engagement* no trabalho ($\beta = .49$, $p < .01$). Relativamente à proporção da variância do *engagement* no trabalho que é explicado pelas práticas de GRH, observamos que as práticas de GRH contribuem 24% para explicar o *engagement* no trabalho. Estes resultados parecem suportar a Hipótese 1, dado que quanto mais positiva é a percepção das práticas de GRH mais *engagement* os trabalhadores apresentam.

Tabela 3. Regressão Hierárquica das Práticas de GRH para *Engagement*.

	<i>Engagement</i>	
	β	β
1º Passo		
Gênero	.05**	.01
Idade	.18**	.19**
Habilitações	-.19**	-.13**
Tempo Cliente	-.12**	-.08**
2º Passo		
Práticas de GRH	-	.49**
<i>F</i>	89.80**	367.50**
Adj. R-Sq.	.08	.32
R-Sq. Change	.09	.24

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$.

Quanto à relação entre as práticas de GRH e a POS agência, analisando a Tabela 4, concluímos que as práticas de GRH se relacionam positiva e significativamente com a POS agência ($\beta = .52$, $p < .01$). A proporção de variância da POS agência que é explicada pelas práticas de GRH é de 27% sendo que quanto maior for a percepção positiva das práticas de GRH maior será a POS agência.

Tabela 4. Regressão Hierárquica das Práticas de GRH para POS Agência.

	<i>POS Agência</i>	
	β	β
1º Passo		
Gênero	.09**	.04**
Idade	-.01	.01
Habilitações	-.20**	-.14**
Tempo Cliente	-.16**	-.12**
2º Passo		
Práticas de GRH	-	.52**
<i>F</i>	68.39**	389.25**
Adj. R-Sq.	.07	.33
R-Sq. Change	.07	.27

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$.

As práticas de GRH relacionam-se também de forma positiva e significativa com a POS cliente ($\beta = .64$, $p < .01$), cuja proporção de variância é explicada em 40% pelas práticas de GRH (Tabela 5). Podemos constatar, novamente, que quanto maior a percepção positiva das práticas de GRH maior será a POS cliente.

Tabela 5. Regressão Hierárquica das Práticas de GRH para POS Cliente.

<i>POS Cliente</i>		
	β	β
1º Passo		
Gênero	.10**	.04**
Idade	.00	.02
Habilitações	-.11**	-.03*
Tempo Cliente	-.10**	-.05**
2º Passo		
Práticas de GRH	-	.64**
<i>F</i>	26.24**	585.41**
Adj. R-Sq.	.03	.43
R-Sq. Change	.03	.40

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$.

Quer a POS agência ($\beta = .14, p < .01$), como a POS cliente ($\beta = .43, p < .01$) relacionam-se positiva e significativamente com o *engagement* (Tabela 6). A proporção de variância do *engagement* explicada pela POS agência e POS cliente é de 27%, pelo que quanto maior for a POS agência e POS cliente, maiores serão os níveis de *engagement*.

Tabela 6. Regressão Hierárquica da POS Agência e POS Cliente para Engagement.

<i>Engagement</i>		
	β	β
1º Passo		
Gênero	.05**	-.01
Idade	.18**	.18**
Habilitações	-.19**	-.12**
Tempo Cliente	-.12**	-.05**
2º Passo		
POS Agência	-	.14**
POS Cliente	-	.43**
<i>F</i>	89.41**	350.42**
Adj. R-Sq.	.08	.35
R-Sq. Change	.08	.27

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$.

No que se refere à dupla percepção de apoio organizacional como variável mediadora da relação entre as práticas de GRH e *engagement* (Tabela 7), que constitui a Hipótese 2 do presente estudo, foi necessário analisar as condições *supra* referidas por Baron e Kenny (1986). A primeira condição – *deve existir uma relação significativa*

entre a variável independente e a variável mediadora – a segunda condição – a variável mediadora deve possuir um efeito significativo sobre a variável dependente – e a terceira condição – a variável independente deve ter uma relação significativa com a variável dependente – foram todas satisfeitas. Nomeadamente porque verificámos existir uma relação positiva e significativa entre as práticas de GRH e a dupla POS (com a POS agência – $\beta = .52, p < .01$; com a POS cliente $\beta = .64, p < .01$); bem como uma relação positiva e significativa entre a dupla POS e o *engagement* (com a POS agência – $\beta = .14, p < .01$; com a POS cliente $\beta = .43, p < .01$). Tal como verificámos anteriormente, a relação direta entre as práticas de GRH e o *engagement* também foi encontrada como sendo positiva e significativa ($\beta = .49, p < .01$).

Na tabela 7, é possível observar o teste da quarta condição definida por Baron e Kenny (1986), tendo-se verificado que as variáveis mediadoras contribuíram para reduzir a importância da relação entre as práticas de GRH e o *engagement* – de $\beta = .49$ para $\beta = .26$ ($p < .01$). Recorrendo igualmente ao Teste de Sobel (1982), observamos que a POS agência parece ser uma variável que contribui para explicar parcialmente a relação entre as práticas de GRH e o *engagement* ($Z = 23.10, p < .01$), assim como a POS cliente parece ser também um mediador parcial da relação entre práticas de GRH e *engagement* ($Z = 31.22, p < .01$).

Tabela 7: Análise da Mediação – Regressão Hierárquica das Práticas de GRH e Dupla POS no *Engagement*.

	<i>Engagement</i>		
	<i>B</i>	β	β
1º Passo			
Género	.05**	.01	-.01
Idade	.18**	.19**	.19**
Habilitações	-.19**	-.13**	-.11**
Tempo Cliente	-.12**	-.08**	-.06**
2º Passo			
Práticas de GRH	-	.49**	-
3º Passo			
Práticas de GRH	-	-	.26**
POS Agência	-	-	.08**
POS Cliente	-	-	.29**
<i>F</i>	89.41**	366.79**	351.09**
Adj. R-Sq.	.08	.32	.39
R-Sq. Change	.08	.24	.07

Nota: **: $p < .01$; *: $p < .05$.

Desta forma, a H2 que pressupunha que a dupla Percepção de Apoio Organizacional (i.e., POS agência e POS organização cliente) medeia a relação entre as práticas de GRH e *engagement* parece ser parcialmente suportada pelos resultados (ver Figura 2).

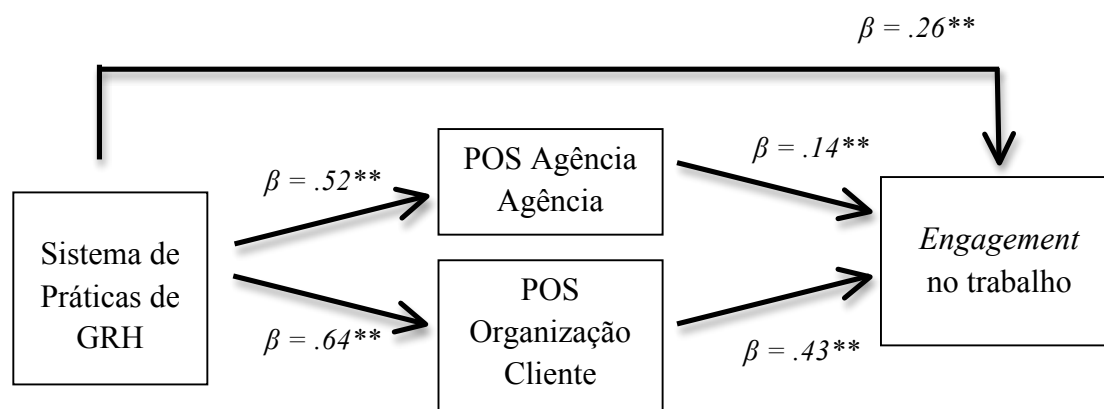


Figura 2. Modelo Conceptual e Regressões Hierárquicas.

Discussão

O presente estudo contribuiu para a compreensão do efeito do sistema de práticas de GRH no *engagement*, bem como o funcionamento dessa relação tendo como variável mediadora a dupla relação de POS (POS agência e POS organização cliente). Apóia também a ideia de que os trabalhadores desenvolvem uma relação de emprego dupla, sendo que foi possível verificar que as práticas de GRH estão significativa e positivamente relacionadas com a POS tanto da agência, como da organização cliente. Esta constatação suporta a observação de Giunchi e colaboradores (2015), que evidenciou que a relação dupla desenvolvida pelos trabalhadores não é independente e que se inter-relaciona positivamente.

Os resultados obtidos demonstram uma relação significativa e positiva entre o sistema de práticas de GRH e o *engagement* no trabalho e suportam estudos anteriores que defendem que a implementação de boas práticas de GRH está associada à demonstração de atitudes e comportamentos positivos dos trabalhadores que, inevitavelmente, incluem um melhor nível de *engagement* (Nishii, Lepak & Schneider, 2008; Hannah & Iverson, 2004). As atitudes e comportamentos e, conseqüentemente, o *engagement* dos trabalhadores, são diretamente influenciados pelas práticas de GRH (Pauwee & Richardson, 1997).

Os TAW interpretam as boas práticas de GRH como um investimento e, posto isto, respondem de forma positiva (Hannah & Iverson, 2004) e têm uma maior probabilidade de ter elevados níveis de *engagement* (Alfes et al., 2013). Assim sendo, a percepção destas boas práticas será vantajosa para potenciar elevados níveis de *engagement* (Ostroff & Bowen, 2000) e, como verificámos nos resultados do estudo, quanto mais positiva é a percepção das práticas de GRH, mais *engagement* os trabalhadores apresentam. Como referido, os trabalhadores que sentem que a organização lhes proporciona recursos, económicos e sócio-emocionais, através de, por exemplo, a implementação de boas práticas de GRH, irão retribuir com elevados níveis de *engagement* (Karatepe, 2011).

Considerando o modelo JD-R, e o processo motivacional que integra este modelo, quando existem recursos os níveis de *engagement* aumentam (Bakker & Demerouti, 2007) e alguns destes recursos relacionam-se com a POS (Rhoades & Eisenberger, 2002). Na Hipótese 2, previmos que a dupla relação de POS tem um papel mediador entre as práticas de GRH e o *engagement*. Os resultados desta investigação suportam, mais uma vez, estudo anteriores que defendem que a POS se relaciona positivamente e é influenciada pelas práticas de GRH (Eisenberger et al., 2004), que refletem o nível de *engagement* (Josi & Sodhi, 2011). Sustentam também a ideia que trabalhadores com uma percepção positiva das práticas de GRH (Alfes et al., 2013) e com níveis de POS elevados (Rich et al., 2010) têm tendência a ter níveis de *engagement* maiores (Alfes et al., 2013; Rich, et al., 2010).

As práticas que indicam que a organização suporta e investe nos seus trabalhadores criam a percepção que a organização se preocupa com eles e é justa, fomentando o aumento da POS que, por sua vez, facilita a propagação do *engagement* (Chambel et al., 2015). Os resultados demonstraram uma mediação parcial, que significa que há uma parte da relação entre as práticas de GRH e o *engagement* que é direta, pelo que há ainda outra parte desta relação que tem como mediador a POS agência e POS organização cliente. As características de natureza social tornam o objeto deste estudo complexo e, conseqüentemente, é difícil encontrar relações que sejam totalmente explicadas por um único mediador (Baron & Kenny, 1986).

Após a análise dos dados, concluímos então que: quanto mais positiva for a percepção do sistema de práticas de GRH, maiores serão os níveis de POS (agência e organização cliente) e, como resultado, haverá elevados níveis de *engagement*. No

entanto, como a mediação é parcial, a relação entre as práticas de GRH e o *engagement* é positiva e significativa mesmo sem a intervenção da POS como variável mediadora.

Limitações

Este estudo contém algumas limitações que devem ser reconhecidas e, preferencialmente, colmatadas em futuras investigações. Em primeiro lugar, a recolha de dados foi elaborada através de um questionário *online*, composto por respostas obrigatórias, perguntas fechadas e baseado numa autoavaliação, sendo que algumas repostas poderão ser consideradas subjetivas. Para além disso, a recolha de dados foi efetuada num momento temporal concreto e tendo como finalidade analisar correlações. Para que a relação de causalidade entre as variáveis fosse analisada seria pertinente realizar um estudo longitudinal. A relação entre as práticas de GRH e o *engagement* é, com certeza, mediada por outros fatores para além da POS. A intervenção de outras variáveis como, por exemplo, a perceção do contrato psicológico ou a motivação, podem ser exploradas em futuras investigações. A amostra é composta unicamente por TAW portugueses e, assim sendo, estes resultados não podem ser generalizados a outras nacionalidades que possam ter uma cultura distinta da cultura portuguesa. Por fim, algumas das variáveis que foram utilizadas neste estudo apenas como variáveis de controlo (como o género, idade, entre outras), poderão futuramente ser analisadas em relação às variáveis estudadas.

Implicações para a Gestão de Recursos Humanos

O presente estudo contribui com implicações práticas importantes para a GRH, mais especificamente no âmbito dos TAW. Os resultados obtidos nesta investigação aumentam o conhecimento sobre a relação entre as práticas de GRH e o *engagement* no trabalho, verificando que o *engagement* é influenciado pela perceção positiva das práticas de GRH, assim como o efeito mediador da dupla relação de POS nesta associação.

É fulcral que os trabalhadores sintam que são valorizados quer pela agência de trabalho temporário como pela organização cliente, de maneira a responderem de forma positiva, tendo em conta que a relação de trabalho dos TAW é mais complexa do que a de trabalhadores permanentes (Chambel & Castanheira, 2007). Se a perceção de apoio e aspetos sócio-emocionais for idêntica para os TAW e trabalhadores permanentes, a relação de trabalho, tal como as atitudes e comportamentos, será igualmente semelhante (Guest, 2004). Considerando que o sistema de práticas de GRH tem influência

(Marchington & Grugulis, 2000) e que as práticas de GRH são um mecanismo de comunicação nas organizações (Bowen & Ostroff, 2004) que contribuem para moldar o comportamento dos trabalhadores (Rosseau & Wade-Benzoni, 1994), existe um aumento das práticas de GRH cujo objetivo é melhorar a relação entre o trabalhador e a organização (Guest, 2004).

A investigação demonstrou que as práticas de GRH se relacionam de forma positiva e significativa com o *engagement*, salientando ainda a importância das práticas de GRH serem bem implementadas pois serão, conseqüentemente, melhor percebidas pelos trabalhadores cujos níveis de *engagement* serão mais elevados. O *engagement*, por seu lado, tem influência no desempenho individual, nos resultados organizacionais (Saks, 2006), é uma mais valia para o trabalhador e uma vantagem competitiva para a organização (Bakker et al., 2008). Explica ainda a relação entre as percepções do sistema de práticas de GRH uma vez que está relacionado com o bem-estar dos trabalhadores (Chambel et al., 2014) e é o reflexo das práticas de GRH (Josi & Sodhi, 2011). As práticas de GRH têm também influência na POS (Eisenberger et al., 2004) que, identicamente, potencia o desenvolvimento de *engagement* (Chambel et al., 2015).

Assim, é imperativo que as organizações - no caso desta investigação, a agência de trabalho temporário e a organização cliente - implementem um bom sistema de práticas de GRH. Se essas práticas de GRH foram percebidas de forma positiva pelos TAW, a sua POS aumentará e, posto isto, o *engagement* será também maior. Nesse caso, as atitudes e comportamentos dos trabalhadores serão positivas de maneira a retribuir os recursos e a valorização pessoal que recebem. Estas conseqüências serão benéficas não só para o bem-estar dos trabalhadores, como serão também imprescindíveis para o sucesso das organizações numa conjuntura bastante competitiva que deve fomentar e desenvolver ao máximo os seus recursos humanos.

Referências Bibliográficas

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94. Doi: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x.
- Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: Te role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221. Doi: 10.5465/AMR.2004.12736076
- Buch, R., Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.
- Budhwar, P. & Sparrow, P. (2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices. *Human Resource Management Review*, 12, 377-403.
- Camgoz, S. M., Ekmekci, O. T., Karapinar, P. B., & Guler, B. K. (2016). Job Insecurity and Turnover Intentions: Gender Differences and the Mediating Role of Work Engagement. *Sex Roles*, 1-16.
- Carrel, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: global strategies for managing a diverse workforce*. Prentice Hall.

- Chambel, M. J., & Castanheira, F. (2007). They don't want to be temporaries: similarities between temps and core workers. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 943-959.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., Oliveira-Cruz, F., & Lopes, S. (2015). Work context support and Portuguese soldiers' well-being: The mediating role of autonomous motivation. *Military Psychology*, 27(5), 297.
- Chambel, M. J., Castanheira, F., & Sobral, F. (2014). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 0143831X14550695.
- Chambel, M.J. e Curral, L. (2008). *Psicologia Organizacional: da estrutura à cultura*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Chambel, M. J., & Farina, A. (2015). HRM and temporary workers' well-being: a study in Portugal and Brazil. *Cross Cultural Management*, 22(3), 447-463.
- Chandrakumara, A. & Sparrow, P. (2004). Work orientation as an elemento of national culture and its impact on HRM policy – Practice design choices. *International Journal of Manpower*, 25 (6), 564-589. Doi: 10.1108/01437720410560451
- Chou, Y. C., Chang, P. L., & Yen, H. Y. (2011). Temporary worker performance and its antecedent factors from the viewpoint of relationship marketing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 39(2), 161-172.
- Claes, R. (2005). Organization promises in the triangular psychological contract as perceived by temporary agency workers, agencies, and client organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(3), 131-142.
- Conner, J., & Ulrich, D. (1996). Human resource roles: Creating value, not rhetoric. *People and Strategy*, 19(3), 38.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Morrow, P. C., & Kessler, I. (2006). Serving two organizations: exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.
- De Jong, J., Schalk, R., & De Cuyper, N. (2009). Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329-351.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 83-111.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jong, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 83-111.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- dos Santos Sobral, A. F. (2015). *Os meus, os teus e os nossos: Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego* (Doctoral dissertation, UNIVERSIDADE DE LISBOA).
- Dubbelt, L., Demerouti, E., & Rispens, S. (2016). Self-Regulation. *Zeitschrift für Psychologie*.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., & Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 206-225.
- Esteves, T.P. & Caetano, A. (2010). Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Resultados Organizacionais: Estudos, Controvérsias Teóricas e Metodológicas. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 10(2), 159-176.
- Feldman, D., Doeringhaus, H., & Tunley, W. (1994) . Managing temporary workers: a permanent HRM challenge. *Organizational Dynamics*, 23, 49-64.
- Giunchi, M., Chambel, M. J., & Ghislieri, C. (2015). Contract moderation effects on temporary agency workers' affective organizational commitment and perceptions of support. *Personnel Review*, 44(1), 22-38.
- Golden, L., & Appelbaum, E. (1992). What was driving the 1982–88 boom in temporary employment?. *American journal of economics and sociology*, 51(4), 473-493.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.

- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555.
- Haley, L. M., Mostert, K., & Els, C. (2013). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283-295.
- Hananken, J. J., Peeters, M. C. W., & Perhomiemi, R., (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year corss-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8-30.
- Hannah, D., & Iverson, R. (2004). Employment relationships in context: Implications for policy and practice. *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*, 332, 350.
- Innocenti, L., Pilati, M. & Peluso, A. M. (2001). Trust as a moderator in the relationship between HRM practices and employee attitudes. *Human Resource Journal*, 21 (3), 303-317. Doi: 10.1111/j.1748.8583.2010.001.51.x
- Joshi, R. J., & Sodhi, J. S. (2011). Drivers of employee engagement in Indian organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 162-182.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44-65.
- Kong, E., & Thomson, S. B. (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 356-364.
- Krausz, M. (2000). Effects of short-and long-term preference for temporary work upon psychological outcomes. *International Journal of Manpower*, 21(8), 635-647.
- Krausz, M., Brandwein, T., & Fox, S. (1995). Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary help employees: an exploratory study. *Applied Psychology*, 44(3), 217-232.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived organizational support a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of management*, 0149206315575554.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Kraimer, M. L., & Sparrowe, R. T. (2003). The dual commitments of contingent workers: An examination of contingents' commitment to the agency and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 609-625.

Lopes, S., & Chambel, M. J. (2014). Motivações dos trabalhadores temporários de agência e bem-estar geral: o engagement como mediador. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*, 1(1).

Mackay, M. M. (2013). *The moderating effect of employee age on the association between affective commitment and human resource practices* (Doctoral dissertation, THE UNIVERSITY OF MEMPHIS).

Marchington, M. & Grugulis, I. (2000). Best Practice human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1104-1124. Doi: 10.1080/09585190050177184

Mastracci, S., & Arreola, V. I. (2016). Gendered Organizations: How Human Resource Management Practices Produce and Reproduce Administrative Man. *Administrative Theory & Praxis*, 38(2), 137-149.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology. Volume, 2*.

Mondy, R. W. (2001). *Human resource management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Neves, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos de conceitos e práticas. In C. António & V. Jorge (eds.), *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas* (pp. 4-30), Lisboa, Portugal: RH Editora.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness.

Paauwe, J., & Richardson, R. (1997). Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 257-262.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston, MA: Harvard Business School.

Prieto, L. L., Soria, M. S., Martínez, I. M., & Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-360.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Report-Institute for Employment Studies*.
- Rousseau, D. M., & Wade-Benzoni, K. A. (1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. *Human Resource Management*, 33(3), 463-489.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, 6(12), 142-158.
- Sardar, S.; Rehman, C. A., Yousag, U. & Aijaz, A. (2011). Impact of HR Practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 378-389.
- Schalk, R., Coyle-Shapiro, J. M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (2004). Changes in the employment relation across time. *The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives*, 284-311.
- Schaufeli, W. B. (2013). 1 What is engagement?. *Employee engagement in theory and practice*, 15.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Salanova, M. (2007). Work engagement. *Managing social and ethical issues in organizations*, 135, 177.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological methodology*, 13(1982), 290-312.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Sonnentag, S., Dormann, C., & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 25-38.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Tyson, S. (1995). *Human resource strategy: Towards a general theory of human resource management*. Financial Times Management.
- van den Tooren, M., & de Jong, J. (2014). Job demands-resources and employee health and well-being: The moderating role of contract type. *Career Development International*, 19(1), 101-122.
- Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2003). Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. *Academy of Management Journal*, 46(3), 339-348.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Whitener, E. M. (2001). Do “high commitment” human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of management*, 27(5), 515-535.
- Wollard, K. K., & Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement a structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Zacharatos, A., Barling, J., & Iverson, R. D. (2005). High-performance work systems and occupational safety. *Journal of applied psychology*, 90(1), 77.
- Zeytinoglu, I. U., & Cooke, G. B. (2005). Non-standard work and benefits: has anything changed since the Wallace Report?. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 29-63.

Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*.